Gemeente Amsterdam

Doorontwikkeling team inkoop TEI
Directie Financiën & Inkoop

Met plan van aanpak

Versie: definitief 6 juni 2025

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en doel 3
2. Wat - De beoogde verandering 5
Huidige team inkoop TEI 5
Versterken team inkoop TEI 6
3. Hoe - plan van aanpak 8
Processen en systemen 8
Team en verbinding 9
Besturing en beheersing 9
Structuur 10
4. Impact op taken en medewerkers 13
Belangrijke veranderingen 13
Reorganisatieplan 13
Principebesluit en pre-boventalligheid 14
Informeren, begeleiden medewerkers 14
Medezeggenschap 14
Planning 15
Bijlage 1: Plan van aanpak 16
Verbinding 16

1. Aanleiding en doel

Aanleiding

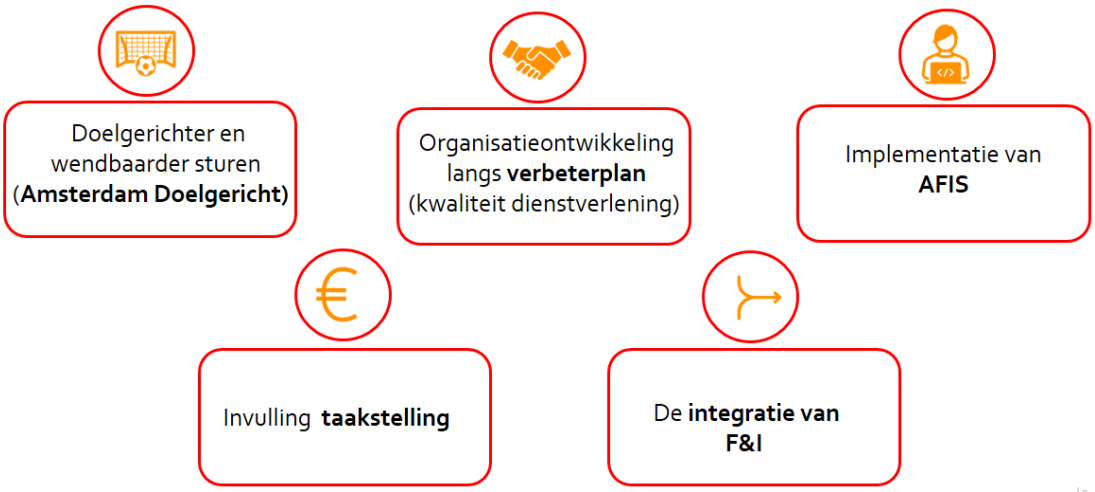
"Cijfers krijgen betekenis door mensen. Bij Financiën en Inkoop snappen wij dat. Daarom zijn wij in staat het verhaal achter de cijfers te vertellen. Wij houden van cijfers, maar we kijken breder dan dat. Het gaat er tenslotte om dat we het beste doen voor de stad en de Amsterdammers. Wij zijn ons bewust van onze bijdrage aan de maatschappelijke opgaven. Dankzij digitalisering en robotisering kunnen we data aan financiën koppelen: zo laten we cijfers spreken en zie je de verbanden. We besparen gemeenschapsgeld, dat vervolgens elders ingezet kan worden voor het realiseren van onze doelen voor de stad.

Inleiding

De gemeente Amsterdam wordt steeds meer uitgedaagd door de complexiteit van de meervoudige opgaven die de stad heeft. Om adequaat te kunnen reageren op de behoeften van de stad, is een nieuwe manier van (samen)werken noodzakelijk. Binnen de directie F&I zijn wij daarom meer wendbaar en opgavegericht gaan werken, met aandacht voor cultuur, leiderschap en kwaliteit van de dienstverlening. We streven naar een toekomstbestendige organisatie die in dienst staat van de stad en bijdraagt aan (maatschappelijke) ontwikkelingen. Dit vertaalt zich in 5 speerpunten die richting geven aan wat we doen én hoe we dit doen:

1. Strategische advisering met oog voor de opgave
2. Financieel en inkoop samen en op maat
3. Duidende en accurate stuurinformatie
4. Optimaal inkopen met invloed
5. Financiële hygiëne

Concreet zijn er vijf ontwikkelingen waar de directie F&I de afgelopen tijd aan heeft gewerkt:



Figuur 1. Ontwikkelingen directie F&I

Sinds 2022 hebben we aanzienlijke stappen (in)gezet op basis van Doen & Leren en het Verbeterplan:

- ✓ Voorbereidingen voor het nieuwe financieel systeem AFIS.
- ✓ Investeren in het samenspel in de financiële kolom met de partners
- ✓ Multidisciplinaire samenwerking aan opgaven (oa I-domein, GGD, Afval & Grondstoffen)
- ✓ Versterking van strategisch financieel advies
- ✓ Intensieve samenwerking in ketens en in 'P&C teams' langs programmasturing
- ✓ Samenwerking met P&O en het I-domein aan het verbeteren van de stuurinformatie
- ✓ Leiderschapsontwikkeling
- ✓ Integratie van F&I en versterken van de inkoopfunctie

De laatstgenoemde stap is gedeeltelijk afgerond; F&I is geïntegreerd en we zijn nu bezig met het versterken van de inkoopfunctie, specifiek binnen team Inkoop Tijdelijke Externe Inzet (team inkoop TEI). Naar dit team zijn in 2023 taken overgedragen voor het inkopen -ofwel inhuren- van individuele externen waar geen raamovereenkomsten voor zijn. De reden hiervoor is dat deze taak onderdeel uitmaakt van de inkoopfunctie en binnen het verantwoordelijkheidsdomein van de afdeling Inkoop valt. Deze taak was voor de overgang naar deze directie belegd bij de directie P&O, team Vacatureloket. Aangezien op die plek geen gunningsbesluiten kunnen worden genomen conform het bevoegdhedenbesluit, zijn de taken overgedragen naar de afdeling Inkoop en is team inkoop TEI gevormd. Met deze overgang is afgesproken dat het onderscheid van het inkoopproces en de selectiewerkzaamheden in beeld wordt gebracht en een herinrichting zou plaatsvinden.

Dit is noodzakelijk vanwege de ontevredenheid van stakeholders over de samenwerking, communicatie en de kwaliteit van adviezen. Daarnaast speelt het risico op het niet naleven van wet- en regelgeving, het ontbreken van duidelijke werkprocessen en de versnippering van systemen een belangrijke rol. Deze factoren hebben niet alleen invloed op de kwaliteit van de dienstverlening, maar ook op het welzijn en de prestaties van de medewerkers. De doorontwikkeling van team inkoop TEI is noodzakelijk om deze problemen aan te pakken zodat een efficiënte inkoopfunctie met een duurzame personeelsstructuur gewaarborgd is.

Doel van dit document

Het doel van dit plan is om een duidelijke routekaart te bieden voor de doorontwikkeling van het team inkoop TEI. Dit omvat het herstructureren van functies, het optimaliseren van werkprocessen en het investeren in de professionele ontwikkeling van medewerkers. Het plan zal strategieën en acties beschrijven om deze doelen te bereiken, rekening houdend met de huidige knelpunten en behoeften van de stakeholders en het team. Door deze maatregelen beoogt het plan een stabiele, gemotiveerde en competente personeelsbasis met bijpassende structuur te creëren die in staat is de uitdagingen van de toekomst effectief aan te pakken.

2. Wat - De beoogde verandering

Binnen team inkoop TEI streven we naar een efficiëntere organisatie die beter samenwerkt met partners en optimale prestaties levert. Het team heeft een cruciale rol in het ondersteunen van de inkoop dienstverlening binnen verschillende directies. Met een geschatte financiële omvang van 350 miljoen euro aan dossiers is de impact van dit team op de organisatie aanzienlijk. Toch staan we nu op een kantelpunt. De stakeholders dringen aan op een hogere kwaliteit van dienstverlening waaronder snellere doorlooptijden en meer inzicht in het proces, terwijl het aantal dossiers blijft toenemen en de werkdruk als hoog wordt ervaren. Tegelijkertijd wordt het team geconfronteerd met een versnipperd systeemlandschap dat overzicht en efficiëntie belemmert. Veranderen is noodzakelijk en dit wordt in de volgende paragrafen weergegeven.

Huidige team inkoop TEI

Team inkoop TEI is verantwoordelijk voor de afhandeling van gemiddeld 1226 meervoudige onderhandse aanbestedingen en 2650 verlengingen per jaar (op basis van jaar 2022, 2023 en 2024). Het team speelt een cruciale rol in het handhaven van de dienstverlening van diverse directies, om de volgende redenen:

- Toegang tot externe personele inzet: team inkoop TEI fungeert als de toegangspoort tot (flexibele) personele inzet binnen een zeer krappe arbeidsmarkt.
- Inhoudelijke (Inkoop)expertise: veel directies zijn voor hun dienstverlening afhankelijk van de inhoudelijke en inkoopexpertise van team inkoop TEI.
- Beschikbaarheid van ADW-accounts: de inzetbaarheid van ingehuurde professionals wordt verminderd door de beschikbaarheid van ADW-accounts en toegangspassen, die afhankelijk is van de dienstverlening van team inkoop TEI.
- Registreren, muteren en controleren van contracten op compliancy en wet- en regelgeving (DBA) en protocol externe inzet

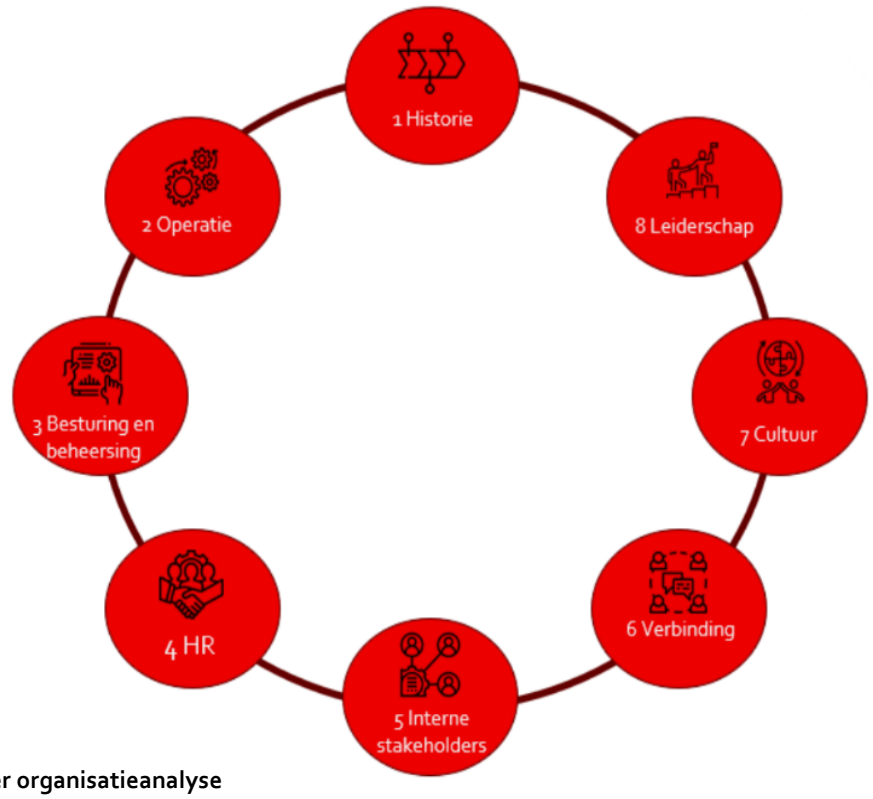
Het team, uitgedrukt in formatie en bezetting, ziet er als volgt uit:

Tabel 1. Team inkoop TEI uitgedrukt in formatie en bezetting

Inkoopfunctie	Generieke functie	Schaal	Formatie	Bezette formatie	Aantal medw
Inkoopondersteuner	Medewerker ondersteuning Bandbreedte E	8	14,72	13,62	15
Inkoopadviseur	Medewerker beleidsrealisatie Bandbreedte B	10	6,94	7,94	8
Teammanager	Manager Bandbreedte I	13	1	1	1

Door de inzet en expertise van team inkoop TEI zouden directies effectief moeten kunnen opereren en hoogwaardige diensten blijven leveren in een steeds uitdagender wordende arbeidsmarkt. Vanwege klachten van stakeholders over de samenwerking, communicatie en de kwaliteit van adviezen en daarbij het risico op het niet naleven van wet- en regelgeving en de hoge werkdruk die medewerkers ervaren is onderzocht hoe het team versterkt kan worden.

Om dit te onderzoeken is opdracht gegeven voor een organisatie-analyse waarbij op integrale wijze de verschillende organisatiebouwstenen zijn geanalyseerd die samen de performance en gezondheid van het team bepalen. Het toetsingskader dat is ingezet is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2.
Toetsingskader organisatieanalyse

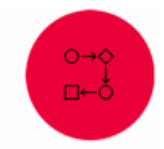
Door onder andere bureauonderzoek, data-analyse en interviews met collega's en stakeholders bleek dat een aantal veranderingen nodig zijn om de inkoopfunctie te versterken zodat team inkoop TEI optimaal kan presteren. Dit is terug te lezen in het rapport 'Nulmeting naar team inkoop TEI' (Derksen & Drolsbach, 2024). De bevindingen die hierin zijn gedaan, zijn samengevat de volgende:

- De ervaren werkdruk binnen team inkoop TEI was én is nog steeds onverminderd hoog.
- Alle geïnterviewde vertegenwoordigers van directies waarderen de inzet en flexibiliteit van de medewerkers van team inkoop TEI.
- Alle geïnterviewde vertegenwoordigers van directies (stakeholders) beoordelen de dienstverlening van team inkoop TEI als onvoldoende.
- De acht getoetste onderdelen van team inkoop TEI, zie figuur 2, vragen urgent om een stevige doorontwikkeling op meerdere organisatiethema's.

Versterken team inkoop TEI

Uit de nulmeting blijkt dat op meerdere organisatiethema's doorontwikkeling noodzakelijk is. Ook juridische, bedrijfseconomische en fiscale risico's zijn momenteel onvoldoende geborgd binnen het primaire proces. Het is daarom duidelijk dat een investering in de verdere ontwikkeling van team inkoop TEI onvermijdelijk is.

Tegelijkertijd moeten we balanceren: de dienstverlening mag niet stilvallen, wat vraagt om een scherpe prioritering van acties. Om dit te bereiken, is vanuit de resultaten van de nulmeting een plan van aanpak opgesteld. Hierin is aangegeven wat veranderd moet worden per organisatiethema. Dit is hierna weergegeven, inclusief het beoogde resultaat.



1. **Processen**
   Er worden gedetailleerde en up-to-date procesoverzichten ontwikkeld en geïmplementeerd, incl. governance, zodat alle teamleden en stakeholders een helder overzicht hebben van de werkprocessen. Dit bevordert duidelijkheid in de uitvoering van de werkzaamheden en biedt duidelijkheid aan stakeholders. Definieer hierbij de huidige onduidelijke taakverdeling tussen Inkoop en P&O Hierdoor ontstaan er geen overlap of misverstanden meer over verantwoordelijkheden.



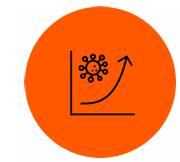
2. **Verbinding**
   Verbetering van samenwerking en prestaties door acties die erop gericht zijn op het versterken van de relatie tussen team inkoop TEI en de directies die afhankelijk zijn van hun dienstverlening. Het resultaat is het creëren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het verbeteren van processen en resultaten, inzicht in behoeften, verwachtingen en knelpunten van de stakeholders. Bovendien bevordert dit een cultuur van open communicatie en samenwerking, die leidt tot betere besluitvorming en efficiëntere processen.



3. **Team**
   Versterken van het team als fundament voor een succesvolle organisatieverandering. Door te investeren in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de teamleden, een gezonde werksfeer en duidelijke structuren, wordt team inkoop TEI beter uitgerust om uitdagingen aan te gaan en hoogwaardige dienstverlening te bieden.



4. **Structuur**
   Analyseer de huidige functies op basis van ervaring, schaal en capaciteit en vergelijk dit met de inrichting van andere inkoopafdelingen binnen de overheid en de gestelde kwaliteitseisen. Evalueer taken, rollen en werkafspraken en herzie deze waar nodig zodat een herinrichting van functies bepaald kan worden. Stem de herindeling van personele capaciteit en teamsamenstelling af op het functiehuis en de kwaliteitsstandaarden voor dienstverlening zodat de taken goed belegd zijn en functies met te veel verantwoordelijkheden worden voorkomen.



5. **Besturing en beheersing**
   Verbeter de sturing en het inzicht door het opstellen van rapportages en het toewijzen van verantwoordelijkheden. Start met de inventarisatie van (strategische) stuurinformatie. Door verantwoordelijkheden via de RASCI-methode toe te wijzen en stuurinformatie te inventariseren, ontstaat een basis voor gerichte teamrapportages. Het vaststellen van KPI's en dashboards, en deze te automatiseren, maakt prestaties meetbaar en opvolgbaar. Strategische rapportages bieden management en stakeholders inzicht voor besluitvorming, terwijl een jaarplan de richting vastlegt. Dit alles zorgt voor betere beheersing, transparantie en datagedreven sturing.



6. **Systemen**
   Verkrijg inzicht en overzicht in het huidige applicatielandschap en de werking van systemen binnen het team en andere organisaties. Dit leidt tot een beter begrip van verbeterpunten, gebaseerd op vergelijking met andere organisaties. Leg een strategische basis voor het optimaliseren en toekomstbestendig maken van systemen.

3. Hoe - plan van aanpak

In dit hoofdstuk schetsen we hoe deze organisatieverandering wordt vormgegeven. We bouwen voort op de eerdere analyse van de knelpunten en richten ons nu op de aanpak om team inkoop TEI te versterken en toekomstbestendig te maken.

Processen en systemen

Samen met de medewerkers en de inzet van een processpecialist, zijn gedetailleerde procesoverzichten ontwikkeld. Dit bevordert duidelijkheid in de uitvoering van de werkzaamheden en biedt duidelijkheid aan stakeholders.
Ook is met een procesadviseur de methode van werken op de G-schijf en outlook in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot een aantal verbetervoorstellen. De gemeente Amsterdam heeft PwC gevraagd onderzoek te doen naar het ketenproces TEI om verbetermogelijkheden te identificeren voor een rechtmatige, efficiëntere en klantgerichtere inrichting van externe inzet.

Om inzicht en overzicht te krijgen in het huidige applicatielandschap en de werking van systemen zijn hierop veel acties benoemd. Een afgeronde actie is een onderzoek naar het gebruik van systemen bij andere vergelijkbare organisaties. Daarbij zijn de voor- en nadelen per systeem in beeld gebracht. Dit heeft ertoe geleid dat gekozen is om te onderzoeken of een Vendor Managementsysteem (VMS) zal leiden tot betere en efficiëntere werkwijzen en beschikbare data zodat analyses uitgevoerd kunnen worden. Specifiek zijn hier onder meer deze voordelen te benoemen:

- **Zichtbaarheid inkoopproces (extern personeel) te optimaliseren**: adviseurs kunnen eerder en beter inspringen om het inkoopproces externe inhuur te ondersteunen waarbij het eigenaarschap van de aanvraag bij de afdeling manager ligt en inkoop de kwalitatieve rol beter kan invullen zonder te verzanden in de vele administratieve en vaak dubbele handelingen welke op dit moment verricht moeten worden.
- **Verkorten doorlooptijden en centraliseren informatiestroom**: door gebruik te maken van een centraal systeem kunnen de interne doorlooptijden worden verbeterd en de administratieve taken in de verschillende systemen worden geminimaliseerd waarmee dubbele invoer kan worden voorkomen door systeemoptimalisatie en koppelingen met andere interne systemen te verwezenlijken.

De gemeente kiest voor de verdere doorontwikkeling van team Inkoop TEI, waarbij de organisatie zelf de regie houdt over het inhuurproces. Hiermee worden professionele dienstverlening, beschikbaarheid, schaalbaarheid en efficiency duurzaam intern geborgd. Door heldere processen, deskundige medewerkers, geavanceerde tools en nauwe samenwerking met lijndirecties en leveranciers, bouwt team Inkoop TEI aan een toekomstbestendige inhuurorganisatie. Daarbij staan klantgerichtheid, compliance, transparantie en kostenbeheersing centraal. Snelheid, grip, inzicht en service – worden actief gerealiseerd vanuit een interne structuur die recht doet aan de bestuurlijke context van de gemeente.

Deze keuze sluit aan bij de wens tot behoud van directe regie, kennisopbouw, maatwerk, en het kunnen inspelen op politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Door het inkoopproces voor externe inhuur niet uit te besteden, blijft de gemeente in control: juridisch, financieel en kwalitatief. Daarmee wordt niet alleen invulling gegeven aan professionele inhuur, maar ook aan publieke verantwoordelijkheid en duurzame samenwerking.

Team en verbinding

Samen met het team zijn diverse acties ingezet om de professionele en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Door deze acties zijn de teamleden beter uitgerust om uitdagingen aan te gaan. Zo zijn er vaste gesprekken met medewerkers om het eigenaarschap te verhogen en de ontwikkeling te bespreken. Het onboardingsprogramma is hernieuwd onder de aandacht gebracht. Hierna hebben de inkoopadviseurs een eerste basis training inkoop gevolgd en een communicatietraining voor het gehele team.

Om het team ook als geheel samen te brengen, worden sessies georganiseerd rondom een inhoudelijk onderwerp of casuïstiek om kennis met elkaar te delen . Ook worden twee teamuitjes per jaar gepland om teambuilding te bevorderen. Naast de vaste overleggen die er al waren zijn sinds begin 2024 wekelijkse unitoverleggen geïntroduceerd. Dit draagt bij aan de samenwerking binnen het team.

Om de samenwerking tussen team inkoop TEI en de directies die afhankelijk zijn van hun dienstverlening te verbeteren, worden open gesprekken gevoerd door het team en de teammanager op operationeel en tactisch niveau. Diverse onderwerpen komen hierbij aan bod zoals de bereikbaarheid, inkoopproces, rollen, (toekomstige) aanvragen en afspraken. Het doel hiervan is om gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren en elkaar goed te begrijpen.

Besturing en beheersing

Door de versnippering van systemen en opslag, is het verkrijgen van de juiste stuurinformatie lastig. Dit organisatiethema heeft hiermee een grote afhankelijkheid van het thema processen en systemen.
Met de wensen van een eventueel nieuw systeem, is het van belang om deze wensen scherp te hebben zodat dit meegenomen wordt in de functionaliteiten. Dit wordt vast in beeld gebracht, zoals bij het onderzoeken van de mogelijkheden om het dashboard te automatiseren zodat prestaties meetbaar en opvolgbaar zijn. Op dit moment wordt door de projectgroep de rapportagemogelijkheden verkend, onder andere op basis van de wensen van onze (lijn)directies.

Om de besturing te versterken, is het essentieel dat medewerkers meer strategische keuzes maken. Dit betekent dat zij verder kijken dan de dagelijkse operatie, risico's en kansen signaleren, en hun besluitvorming baseren op lange termijn doelstellingen. Hierdoor ontstaat een wendbaarder team dat beter inspeelt op veranderende omstandigheden. Naast de interne verhoudingen spelen de volgende externe factoren een belangrijke rol:

- **Arbeidsmarktkrapte**: schaarste vraagt om creatieve oplossingen in relatiemanagement en personeelsinzet. juist voor een team dat de externe inzet bedient, is dit essentieel.
- **Veranderende leveranciersmarkt**: om een volwaardige gesprekspartner te zijn voor de leveranciers, is meer marktkennis en strategisch denkvermogen vereist.
- **Stakeholderbehoeften**: de verwachting vanuit directies is een proactieve en meedenkende houding met oog voor de lange termijn.
- **Compliance**: Door wet- en regelgeving is het noodzakelijk om "AVG proof" persoonsgegevens te waarborgen, o.a door 1 besloten systeem en inkoopdossiers gedurende bepaalde periode te bewaren. Daarnaast wordt de controle op schijnzelfstandigheid en afdracht werknemerspremies in het licht van wetgeving (Wet DBA en VBAR) steeds relevanter vanwege de toegenomen handhaving door de Belastingdienst.

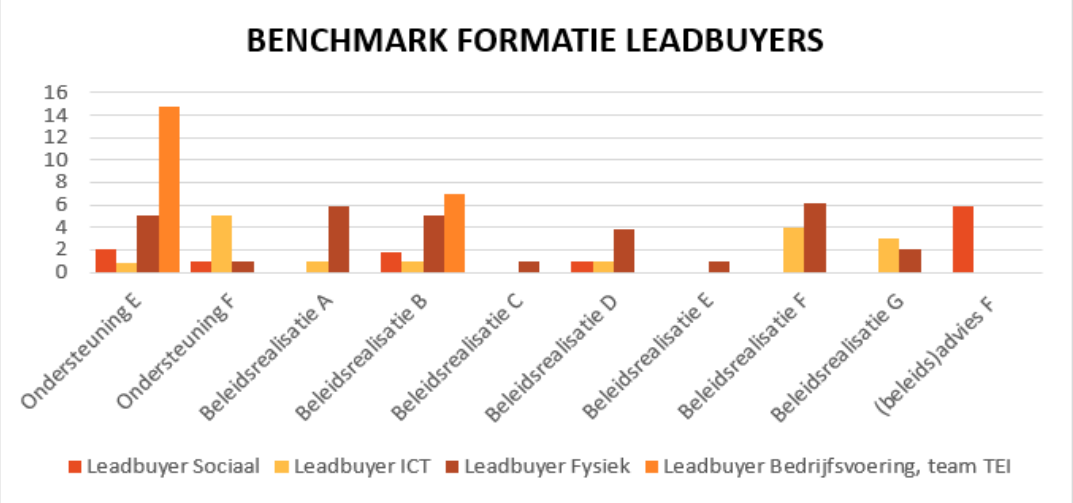
Bovenstaande factoren laten zien dat het belangrijk is dat team inkoop TEI zich ontwikkelt tot een strategische sparringpartner die niet alleen reageert, maar vooruitdenkt en anticipeert op veranderingen in de markt en binnen de organisatie.

Structuur

Binnen de andere leadbuyer-domeinen van de gemeente Amsterdam is een benchmark uitgevoerd. Hoewel deze vergelijking niet helemaal één-op-één overeenkomt met team inkoop TEI – aangezien zij in andere domeinen actief zijn – biedt het, gezien de overeenkomsten in inkooptaken, wel voldoende inzicht in hun structuur. De huidige verdeling van vergelijkbare functies binnen de verschillende [1]Lead Buyers ten opzichte van team inkoop TEI, laat significante verschillen zien. In figuur 3 is te zien dat alle Lead Buyers, behalve team inkoop TEI, een gelaagdheid in zowel de ondersteunende functies hebben aangebracht als in de adviserende inkoopfuncties.

Het huidige team inkoop TEI bestaat formatief uit 7 FTE inkoopadviseurs (32%) en 15 FTE inkoopondersteuners (68%). Vergeleken met andere leadbuyer-domeinen valt op dat deze verhouding aanzienlijk verschilt:

- **Leadbuyer Sociaal**: 26% ondersteuning en 74% adviesrollen
- **Leadbuyer ICT**: 37% ondersteuning en 63% adviesrollen (waarbij ondersteuners ook taken zoals licentiebeheer uitvoeren, anders dan bij team inkoop TEI)
- **Leadbuyer Fysiek**: 19% ondersteuning en 81% adviesrollen

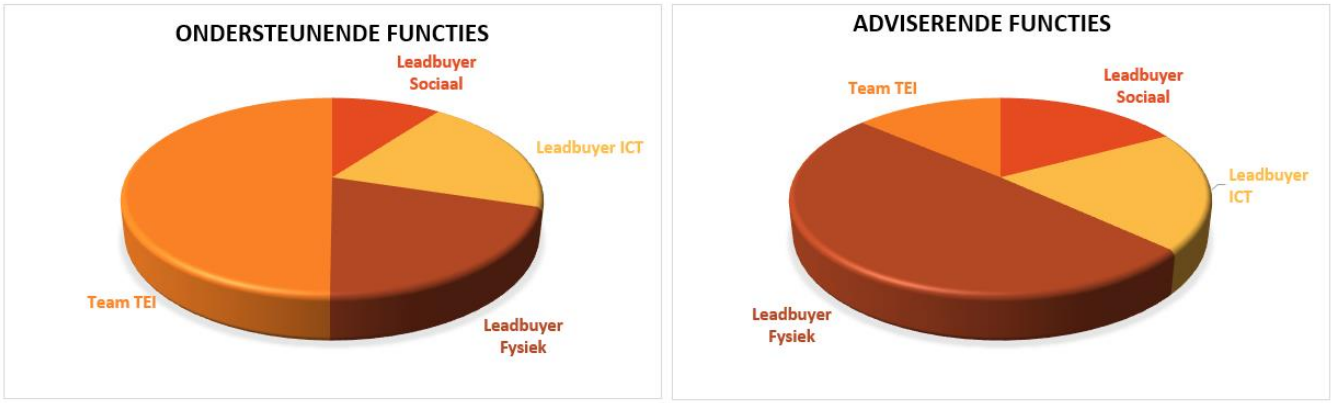


Figuur 3. Benchmark formatie Lead Buyers gemeente Amsterdam en team inkoop TEI

Dit verschil is deels te verklaren vanuit de hoeveelheid operationele werkzaamheden (contractbeheer) die via team inkoop TEI worden uitgevoerd. Er worden meer administratieve werkzaamheden (contractbeheer) uitgevoerd bij tijdelijke externe inzet dan op een inkoopafdeling met relatief beperkt aantal meervoudige onderhandse aanbestedingen en het merendeel Europese aanbestedingen.

[1] Voor het leesgemak is de naam Lead Buyers genoemd. Het gaat alleen om de vergelijkbare taken, dus een deel van de Lead Buyers

Figuur 4 illustreert de verdeling. Deze cijfers tonen aan dat binnen de andere Lead Buyers het aandeel ondersteunende en adviserende functies vrijwel het spiegelbeeld is van de verdeling binnen team inkoop TEI. Waar team inkoop TEI sterk leunt op ondersteuning, ligt de nadruk elders juist op adviesrollen.

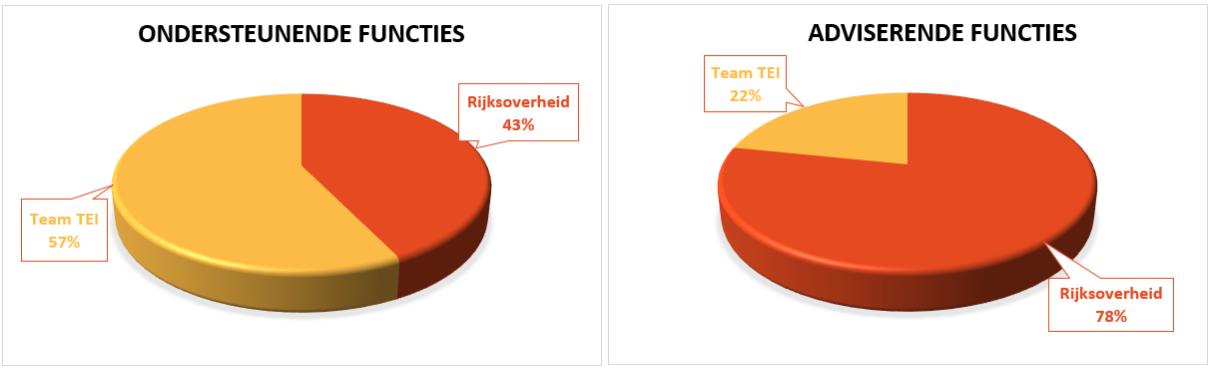


Figuur 4. Verdeling ondersteunende en adviserende functies Lead Buyers gemeente Amsterdam en team inkoop TEI

Dit spiegelbeeld komt ook terug bij team Inkoop Bedrijfsvoering van de Lead Buyer Bedrijfsvoering. Dit team kent formatief 17 inkoopadviseurs in verschillende lagen en 3 inkoopondersteuners. Dit zijn overigens niet dezelfde taken als binnen team inkoop TEI.

Bij de Rijksoverheid is er een centrale afdeling die specifieke taken uitvoert, zoals team inkoop TEI: het Team Tijdelijk Werk van Organisatie en Personeel Rijk. Deze afdeling adviseert en ondersteunt rijksorganisaties bij de inhuur van externe medewerkers voor tijdelijke functies en opdrachten. Om naast alle interne vergelijkingen die zijn gedaan ook een externe vergelijking te doen, is hier informatie opgevraagd.

De afdeling kent een financiële omvang van circa 900 miljoen euro aan dossiers. De ondersteunende functies zijn er 11 en de adviseursfuncties circa 25 (hiernaast hebben zij ook een coördinator, product owner, business analist en functioneel beheer).
Figuur 5 illustreert deze verdeling in vergelijking met team inkoop TEI.



Figuur 5. Verdeling ondersteunende en adviserende functies Rijksoverheid en team inkoop TEI

Ook binnen deze organisatie is in alle functies een gelaagdheid aangebracht in junior-, medior- en seniorfuncties. Vanuit de nulmeting werd ook geconstateerd dat de verhouding binnen team inkoop TEI scheef is en niet optimaal voor de huidige behoeften. Een betere balans tussen inkoopadviseurs en -ondersteuners en gelaagdheid binnen functies, kan helpen om:

- **Strategische focus te vergroten**: complexe vraagstukken, vooral in de contracteringsfase, vragen om meer strategische inbreng.
- **Volwaardige gesprekspartner zijn**: vanwege de huidige arbeidsmarktkrapte is het van belang om goed in te spelen op de veranderende leveranciersmarkt.
- **Proactief en meedenkend zijn**: de verwachting vanuit directies is een proactieve en meedenkende houding met oog voor de lange termijn.
- **Procesoptimalisatie te bereiken**: adviseurs kunnen zich richten op waardecreatie en risicobeheersing, terwijl ondersteuners operationele processen stroomlijnen.
- **Werkdruk te verlagen**: met een stijging van 41% in het aantal dossiers tussen 2022 en 2023 is het cruciaal om de competenties van medewerkers beter te benutten.

4. Impact op taken en medewerkers

Binnen de uitgewerkte organisatiethema's is, samen met de medewerkers, gewerkt aan veranderingen die de rechtspositie niet raken. Toch is een herziening van de structuur en functies noodzakelijk. Deze herziening is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, het beperken van juridische en bedrijfseconomische risico's, het verlagen van de werkdruk en het vergroten van de effectiviteit en slagkracht van de organisatie.

Belangrijke veranderingen

- Herijken van de verhouding tussen adviseurs en ondersteuners
  Om beter in te spelen op strategische vraagstukken, terwijl operationele taken efficiënter worden uitgevoerd.
- Introduceren van gelaagdheid in adviesfuncties om volwaardige gesprekspartner te kunnen zijn met de leveranciersmarkt, de positie in de leveranciersmarkt te versterken, voor kennisontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Bovendien kunnen dan kwaliteitstoetsen volgens het vierogenprincipe worden geïntroduceerd. Dit helpt ook vanwege de complexiteit van inkooptrajecten en de complexiteit van de wensen van de lijndirecties.
- Introduceren van gelaagdheid in ondersteunende capaciteit om operationele processen efficiënter te maken.
- Strategische ontwikkeling van team inkoop TEI zodat het team zich ontwikkelt tot een proactieve sparringpartner voor zowel de organisatie als de leveranciersmarkt. Dit vereist meer marktexpertise, andere competenties en een sterk relatiemanagement, passend bij de huidige arbeidsmarktkrapte en veranderende marktomstandigheden.
- Aanschaf (middels een aanbesteding) van een Vendor Management Systeem ter ondersteuning van het externe (personeel) inhuur proces.

De herstructurering heeft, vanwege wijzigingen in taken en mogelijke krimp van ondersteunende functies, directe arbeidsrechtelijke gevolgen. Het sociaal plan is van toepassing bij elke wijziging in de organisatiestructuur waarbij sprake is van directe arbeidsrechtelijke consequenties voor 1 of meer werknemers als gevolg van een van de volgende situaties:

- een of meer functies vervallen;
- een of meer functies wijzigen wezenlijk;
- een groep uitwisselbare functies krimpt;
- de aan een functie gekoppelde schaal of salaristoelage(n) worden blijvend verlaagd.

Reorganisatieplan

Bij wijzigingen in de organisatiestructuur waarop het sociaal plan van toepassing is wordt een reorganisatieplan gemaakt. In het reorganisatieplan staat in ieder geval het volgende:

- het reorganisatiedomein: het afgebakende deel van de gemeente Amsterdam waar de reorganisatie betrekking op heeft. Artikel 14 van de Ontslagregeling geldt niet;
- het formatieplan van de nieuwe organisatie waaronder een organogram en de functies uit het generieke functieboek en formatie;
- de was-wordt lijst;
- de peildatum van een eventuele afspiegeling;
- de reorganisatiedatum.

Principebesluit en pre-boventalligheid

De directeur wil een principebesluit laten nemen. Dit besluit heeft als doel vast te stellen dat er per een beoogde datum hoogstwaarschijnlijk een reorganisatie nodig is om de gewenste veranderopgave te realiseren. Hoewel het nemen van een principebesluit niet verplicht is, wordt deze stap gezet wanneer er sprake is van bijvoorbeeld het verdwijnen van werkzaamheden, de kans op boventalligheid, beleidswijzigingen of een reorganisatie die meerdere directies raakt. In dit besluit wordt gevraagd om 23 medewerkers van team Inkoop TEI de status van pre-boventallig te geven. Dit betreft zowel de inkoopondersteuners als de inkoopadviseurs.

Deze status geeft meer mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen en om ander werk te verkrijgen, zoals met de voorrangsstatus op vacatures.
Met deze aanpak wordt tijdig transparantie geboden aan de medewerkers over de gekozen koers en aanpak, wat essentieel is voor het draagvlak en de duidelijkheid gedurende het gehele doorontwikkeltraject.

Informeren, begeleiden medewerkers

Het tijdig informeren en betrekken van medewerkers over de beoogde verandering en de mogelijke personele gevolgen leidt tot openheid. Medewerkers kunnen worden gestimuleerd om in beweging te komen. Van belang is dat managers zich realiseren dat zij in de voorfase voorafgaand aan de verandering een verschil kunnen maken.

In deze fase, voorafgaand aan de formele besluitvorming van een reorganisatie, kan van medewerkers worden verwacht dat ze actief deelnemen aan informatiebijeenkomsten en zich verdiepen in de veranderingen die gaan komen. De werkgever gaat met de medewerkers zo spoedig mogelijk in gesprek over de veranderopgave, de gevolgen hiervan voor het werk en de ontwikkeling van de medewerkers. Ook wordt aan de medewerkers verteld wat de rechten en plichten zijn die in het Sociaal Plan staan. Als een medewerker de pre-boventalligheidsstatus heeft, kan hij een vrijwillig van werk naar werk trajectovereenkomst afsluiten. Dit is niet verplicht. (Ook) Medewerkers met een pre-boventalligheidsstatus zonder vrijwillig van werk naar werktraject moeten activiteiten kunnen uitvoeren die gericht zijn op het oriënteren naar ander werk.

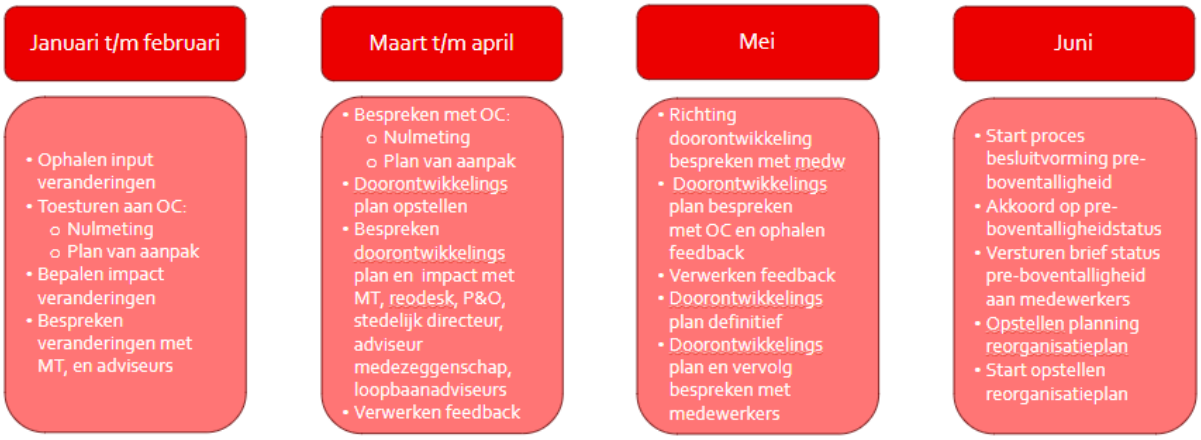
Medezeggenschap

Het formele adviesrecht bij reorganisaties (art. 25 Wet op de Ondernemingsraden) ligt bij de OR die de gemeentesecretaris als gesprekspartner (bestuurder) heeft. De OR krijgt een adviesverzoek van de gemeentesecretaris. Dit verzoek wordt opgesteld door de directie F&I. De OR wordt gevraagd om advies te geven over de personele gevolgen van de reorganisatie. De OR kan aan de OC vragen om de reactie op de adviesaanvraag voor te bereiden.

In de voorfase, de préboventalligheidsvraag aan de gemeentesecretaris (<20 betrokken medewerkers) of het college (>20 betrokken medewerkers) ligt geen formele rol voor de OR. Voor een zorgvuldig en transparant verloop van het proces, is de OC wel betrokken. Zij zijn geïnformeerd over de nulmeting en het plan van aanpak. Dit doorontwikkelingsplan is ook toegestuurd en besproken met de OC. Ons gezamenlijke doel is te komen tot een doorontwikkeling waarbij zowel de medewerkers als de OC worden betrokken. En bovendien worden duidelijke afspraken gemaakt over de manier waarop ze worden betrokken en tussentijdse signalen worden meegenomen.

Planning

De planning van januari tot en met juni om de hiervoor geschetste richting te realiseren is opgenomen in figuur 6. Voor de fase van het reorganisatieplan wordt een separate planning opgesteld.



Bijlage 1: Plan van aanpak

Organisatie thema	Actie	Aandachtspunt	Status
Processen	Introduceer naast de vaste overleggen voor adviseurs en inkopers ook unitoverleggen.	Blijven monitoren	Wordt sinds Q2 2024 wekelijks gedaan
	Start met het op orde brengen van de backoffice processen.	Instabiliteit systemen bemoeilijkt opslag dossiers en processen. Overgang G:schijf naar MS Teams	Wordt meegenomen in aanbesteding en In Progress ism met ICT
	Start sessies om procestekeningen in kaart te brengen en vast te stellen.	Laatste wijzigingen worden doorgevoerd om vervolgens aan aantal opdrachtgevers voor te leggen	Lopende
	Benoem een procesadviseur die de methode van werken op de G schijf en outlook in kaart brengt en met verbetervoorstellen komt.	Wordt momenteel besproken	Lopende
	Stel de hernieuwde processen beschrijvingen vast en definieer hierbij de huidige onduidelijke taakverdeling tussen Inkoop en P&O.	Dit betreffen processen buiten inkoopproces	PWC, februari
Verbinding	Maak een prioritering qua interne stakeholders.	Cluster units zijn aangepast naar workload per directie	Lopende
	Plan gesprekken in met de vertegenwoordigers van de directies. Bespreek: de bereikbaarheid van team inkoop TEI, inkoopproces en ieders rol, huidige en toekomstige aanvragen, dit plan van aanpak, afspraken voor de toekomst.	Per clusters worden er al informatiesessies georganiseerd	Lopende
	Blijf de reeds opgestarte gesprekken voeren met de overige directies.	Inkoopadviseurs hebben ook een accountmanagersrol	Lopende
	Maak een overzicht van de opbrengst van alle gesprekken met interne stakeholders en koppel dit terug via bijvoorbeeld een nieuws update.		Lopende
Team	Scherp de afspraken over fysieke aanwezigheid van het team aan en stuur hier op.	Is sinds Q2 2024 ingezet. Beperkt aantal werkplekken	Ingezet

		en drukte belemmert het werk	
	Plan voor het hele jaar vaste gesprekken met teamleden in om de persoonlijke en professionele ontwikkeling te starten en eigenaarschap te verhogen	Gestart per febr 2024 , bila's per 4 weken en MAG gesprekken	Ingezet
	Stel een jaarplanning op voor team inkoop TEI met overleggen, evenementen, en pieken qua capaciteit en verlof.		Afgerond
	Start een basis training voor inkoop voor adviseurs.		Afgerond
	Plan en organiseer een sessie waarin het team mee mag denken met de eigen organisatieontwikkeling.	Zal volgen op basis van inkoopproces TEI	Lopende
	Breng het bestaande onboarding programma hernieuwd onder de aandacht en werk nieuwe medewerkers volgens dit plan in.	Lopende, is al ingezet	Ingezet
	Organiseer een zomeruitje en plan een uitje in het najaar.	Gedaan in 2024, planning 2025 wordt gemaakt	Afgerond en ingezet
	Start een training adviesvaardigheden.	Aangevraagd en besproken met L&O.,	Afgerond en lopende
	Schrijf op basis van de nieuwe structuur en processen een opleidingsplan.	Afhankelijk van afronding structuur en processen. En in samenhang met VMS systeem	Nog te starten
	Combineer inhoudelijke opleidingen met gedragstrainingen zoals: relatiemanagement, teamrollen, time management, beter samenwerken, feedback geven, etc.	Afspraken met L&O zijn gemaakt	Afgerond
	Werk de FIF's uit op basis van de nieuwe processen en structuur.		Nog te starten
Structuur	Breng de huidige functies in beeld o.b.v. elementen zoals: (inkoop) ervaring, schaal en capaciteit en zet dit af tegen de inrichting van andere overheidsorganisaties en de kwaliteitseisen van de afdeling Inkoop.	Benchmark andere leadbuyers uitgevoerd	
	Bespreek en (her)benoem de taken, rollen en werkafspraken per unit		Nog te starten
	Kom met een advies over de noodzakelijke herwaardering en herinrichting van functies		Nog te starten
	Stel de (nieuwe) taak- en rolverdeling en werkafspraken vast.		Nog te starten
	Breng de personele capaciteit en teamsamenstelling in lijn met het		Nog te starten

	functiehuis inkoop en de kwaliteitseisen van dienstverlening		
	Start met het toewijzen van verantwoordelijkheden binnen team inkoop TEI via bijvoorbeeld de RASCI methode.	Is opgenomen in het inkoopproces TEI	Lopende
	Verken de mogelijkheden voor een team rapportage.		Lopende
	Start met de inventarisatie van (strategische) stuurinformatie voor de partijen: Management, Team manager, Unit en directies.	Versnippering van systemen en opslag bemoeilijkt reguliere inventarisatie workload (niet alles komt in een rapportage naar boven en veel komt via mails binnen)	Nog te starten
	Onderzoek welke mogelijkheden er bestaan om het dashboard te automatiseren.		Planning 2025 en in afstemming met VMS
	Ontwikkel de eerste (strategische) management rapportage.	Team Data, Rapportage en Innovatie vragen, BI specialist	Planning 2025 en in afstemming met VMS
	Implementeer de geautomatiseerde dashboards per niveau en stuur de activiteiten bij op basis van deze stuurinformatie.		Planning 2025 en in afstemming met VMS
	Start met schrijven van het jaarplan voor 2025.		Nog te starten
Systemen	Start onderzoek naar het gebruik van systemen bij andere vergelijkbare organisaties.		Afgerond
	Neem een besluit over de personele invulling van deze ontwikkellijn.		Lopende
	Maak een samenvatting van de opgehaalde informatie uit de gesprekken met andere organisaties en stel een plan van aanpak op.		Lopende
	Stel de methode van werken voor de G schijf en Outlook vast.	Gestart, ism ICT	Lopende
	Breng het applicatielandschap in beeld en breng de voor- en nadelen per systeem in kaart.		Lopende
	Onderzoek de investeringsmogelijkheden voor het optimaliseren van de systemen.		Lopende
	Bepaal de meerjarige ontwikkelagenda voor de systemen		Lopende